

LE CHAMPAGNE CLICQUOT (1801-1813)

HISTOIRE D'UNE MAISON DE NÉGOCE SOUS LE CONSULAT ET LE PREMIER EMPIRE

PAR

MICHEL ÉTIENNE

INTRODUCTION

Des grandes maisons de commerce en vins de Champagne prenant leur essor au tournant des XVIII^e et XIX^e siècles, la firme Clicquot constitue un cas exemplaire. L'entreprise conserve aujourd'hui un fonds d'archives exceptionnel dont les documents les plus anciens remontent à 1772 et qui ne présente presque pas de lacunes sur l'ensemble du XIX^e siècle.

Trois sociétés furent successivement constituées entre 1801 et 1813. En 1801, François Clicquot, marié depuis trois ans avec Barbe Nicole Ponsardin, la fille aînée du grand manufacturier rémois, Nicolas Ponsardin, prenait la succession de son père, Philippe Clicquot-Muiron ; celui-ci occupa dès lors la place de simple commanditaire au sein de la société Clicquot-Muiron et Fils. François devait décéder brutalement en octobre 1805 ; en février de l'année suivante, sa veuve s'associa avec Jérôme Alexandre Fourneaux, à la fois fabricant de textile et négociant en vins, pour une durée de quatre ans. Le contrat ne fut pas renouvelé et, en 1810, Mme Clicquot resta seule à la tête de sa propre maison de commerce, Veuve Clicquot-Ponsardin.

Les conditions de la forte croissance de ce secteur du négoce international de 1801 à 1806 et de son repli momentané dans les années du blocus continental restent mal connues. En abordant les trois aspects indissociables de l'activité de l'entreprise sur l'étendue de cette période, le technique, le commercial et le financier, on a cherché à montrer comment les caractéristiques du produit ne pouvaient manquer de déterminer une certaine forme de commercialisation et que ces deux éléments introduisaient à leur tour des données nouvelles dans la gestion du capital et même dans le partage des responsabilités au sein du personnel.

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE

DES ÉTOFFES AUX VINS

À la fin du XVIII^e siècle, l'activité de la maison Clicquot, dirigée par Philippe Clicquot-Muiron, portait encore prioritairement sur le négoce du textile. En 1801 et 1802, elle entamait une reconversion complète de son activité au profit des vins de Champagne.

Dans une conjoncture morose pour le textile rémois, les facteurs climatiques (exceptionnelle récolte de 1800) se conjuguent aux facteurs politiques (avènement d'une paix générale en Europe) et humains (arrivée de François Clicquot fils à la tête de l'entreprise) pour expliquer ce changement de cap.

PREMIÈRE PARTIE

TECHNIQUES DE FABRICATION ET CARACTÉRISTIQUES DU PRODUIT

CHAPITRE PREMIER

LES APPROVISIONNEMENTS

L'importance du patrimoine viticole du négociant détermine son degré d'autonomie vis-à-vis de ses fournisseurs-vignerons. Or, au lendemain de la Révolution, le vignoble champenois se caractérisait par un morcellement de la propriété et par une présence très discrète des grandes maisons de commerce. L'entreprise Clicquot n'échappait pas à la règle. À partir de 1804, cependant, François Clicquot comptait parmi ses possessions quelques précieuses parcelles sur le terroir de Bouzy.

Jusqu'en 1810, la maison Clicquot se consacra de façon presque exclusive au négoce du champagne mousseux de qualité supérieure. Mais elle n'assurait elle-même les processus de champagnisation que pour une partie de ses vins et pratiquait aussi la commercialisation de vins déjà tirés en bouteilles.

Les techniques de fabrication étaient encore largement empiriques et les résultats très aléatoires. Par sa double politique d'approvisionnement, la maison Clicquot cherchait à équilibrer risques et profits.

Ce phénomène fait aussi apparaître l'existence de maisons de taille plus ou moins modeste formant une classe intermédiaire de vignerons-manipulants et marchands-possédants entre les propriétaires et les grands négociants.

La spécificité de ces derniers résidait moins, en définitive, dans la capacité de préparer les vins mousseux que dans la maîtrise de gros capitaux et d'une aire de commerce internationale. En position forte par rapport aux propriétaires et

petits marchands qu'il avait pour partenaires, le négociant ne jugeait ni utile ni souhaitable une intégration complète du cycle de production par l'acquisition d'importants vignobles dans les secteurs réputés de la Champagne et par le contrôle de toutes les phases de la fabrication.

Entre 1811 et 1813, on assiste à une reconversion partielle de l'entreprise en direction des vins rouges et à un rétrécissement de son espace commercial sous l'effet de la perturbation des échanges dans une Europe soumise au blocus et à la guerre. Les possessions des Clicquot à Bouzy facilitèrent cette adaptation ainsi que le maintien de son activité.

CHAPITRE II

LE CHAMPAGNE DES PREMIÈRES ANNÉES DU XIX^e SIÈCLE

Les sources apportent de nombreux éléments nouveaux sur la composition des assemblages, les dates de tirage en bouteille, l'importance relativement faible de la casse lors de la prise de mousse, les méthodes d'élimination du dépôt et le degré de liquorification du vin.

Elles livrent également une véritable hiérarchie des critères d'appréciation et permettent de dégager les principales caractéristiques du champagne mousseux des années 1800-1810.

Les phénomènes de dégénérescence grasseuse liés à une absence de maîtrise de la fermentation malolactique étant très fréquents, le vin avait souvent une apparence un peu trouble ; on ne se débarrassait jamais complètement des imputetés qui se trouvaient en suspension dans la bouteille. Sa couleur était plus soutenue qu'aujourd'hui. Quant à la tenue de mousse, une grande différence s'observe entre la pression actuelle, de l'ordre de 5 à 7 atmosphères, et celle des débuts du XIX^e siècle, qui se situait sans doute à 1,5 ou 2 atmosphères. La persistance du dégagement gazeux était faible.

Le développement du bouquet aboutissait rarement à son optimum, les vins étant commercialisés très jeunes. Aujourd'hui harmonieux équilibre entre les différents composants de l'acidité totale, la fraîcheur de goût et d'odorat prenait autrefois une nuance marquée d'agressivité. On y reconnaît, chez les contemporains, l'idée de l'existence d'une relation entre acidité et qualité. Le champagne des années 1800-1810 peut aussi être qualifié de vin léger : son titre alcoométrique franchissait rarement les 9 ou 10 %. Enfin, le dosage, qui a pour effet de donner un certain degré de douceur, restait discret : on se refusait encore à ajouter au vin de fortes quantités de sucre et à compenser ainsi son agressivité, comme ce fut le cas à la fin du siècle.

Ces caractéristiques générales ne doivent pas faire oublier que trop de facteurs purement aléatoires ou insuffisamment maîtrisés s'exerçaient sur la production pour permettre une quelconque régularité dans la qualité et, plus encore, pour autoriser une réelle spécificité du champagne Clicquot.

CHAPITRE III

LE TRAVAIL DES CAVES

La partie technique des activités de l'entreprise obéissait à un rythme discontinu basé sur les différentes phases de l'élaboration du vin et sur les deux vagues d'expédition du printemps et de l'automne. Le travail des caves était essentiellement le fait d'une main-d'œuvre saisonnière placée sous la direction d'un chef-tonnelier. Ce dernier intervenait peu dans le choix des approvisionnements, assuré en grande partie par les courtiers, mais contrôlait seul toutes les étapes de la fabrication du vin.

Aucune innovation technique majeure n'est observée au cours de la période : les méthodes mises au point au début du XVIII^e siècle étaient encore les mêmes sous le Consulat et le Premier Empire.

Le champagne mousseux des débuts du XIX^e siècle était à la fois un produit de luxe et un produit fragile et de qualité extrêmement inégale. Aussi le négociant était-il contraint à la fois à un travail incessant de prospection et de promotion auprès d'une clientèle nécessairement peu nombreuse, dispersée et aux goûts changeants, et à une prise en compte de fréquentes réclamations que l'altération du vin ne pouvait manquer de susciter.

DEUXIÈME PARTIEVENTE ET CLIENTÈLE

CHAPITRE PREMIER

MÉTHODE ET PRÉSENTATION

Le livre de factures, les carnets de voyage de deux commis-voyageurs, Bohne (1801-1805) et Müller (1807-1808), ainsi que la correspondance commerciale, permettent d'envisager une analyse assez fine des marchés touchés par la maison Clicquot et des techniques commerciales utilisées par elle.

Deux périodes se distinguent aisément dans l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise : de 1802 à 1808, ce fut globalement le temps de l'expansion et de la réussite ; avec les expéditions de l'automne 1808, une cassure se fit brutalement sentir, inaugurant une phase de repli qui devait s'achever avec la chute de l'Empire.

CHAPITRE II

ANALYSE DES MARCHÉS

La première phase de croissance de l'entreprise répond à une remarquable dilatation de son aire commerciale. Celle-ci se caractérisa pourtant par la prudence : elle fut mesurée, progressive et s'opéra dans une continuité géographique. Cette politique fut, pour beaucoup, guidée par la nécessité de s'attacher des intermédiaires (relais bancaires et expéditionnaires) sur lesquels pût reposer un système articulé et sûr d'acheminement et de paiement des marchandises.

Jusqu'en 1806, les négociants champenois bénéficièrent à la fois d'une situation redevenue favorable dans les échanges, avec la signature de la paix d'Amiens (mars 1802), et des dernières années d'un large mouvement de développement économique affectant de nombreuses régions d'Europe du Nord et du Centre et y soutenant la montée d'un marché de consommation. La Prusse, la Pologne et la Russie constituèrent alors les principales conquêtes de la maison Clicquot.

Dans les années 1807-1809, suivit une phase de transition et d'incertitude. Tandis que les événements politiques pesaient de plus en plus du fait de l'extension et de l'intensification de la guerre et à cause de la superposition du blocus continental au blocus maritime, dans le long terme, la conjoncture internationale favorable s'inversait en Europe centrale.

On renonça finalement aux marchés lointains où la demande chutait et qui étaient devenus difficilement accessibles. Par une importante réorientation géographique et structurelle de son activité, l'entreprise se donna les moyens de sa survie. Toutefois, cette mise en sommeil n'aurait sans doute pas été possible sans sa solide assise financière et sans l'atout de ses possessions viticoles.

CHAPITRE III

LE RECRUTEMENT DE LA CLIENTÈLE

Les méthodes de commercialisation des vins de Champagne reposaient alors de façon quasi exclusive sur le recours aux commis-voyageurs. Lorsqu'en 1806, l'aire couverte par les ventes de la maison Clicquot atteignit sa plus grande extension et sa plus grande diversification, sept voyageurs, salariés et indépendants confondus, parcouraient en tous sens les routes de l'Europe entière.

L'utilisation des commis-voyageurs n'était pas seulement le fait des négociants champenois. On la retrouve dans toutes les grandes régions exportatrices de vins et dans d'autres secteurs du négoce international, et ce, dès la fin du XVIII^e siècle.

Cette méthode de commercialisation était particulièrement adaptée à un produit de luxe comme le champagne mousseux. Le rôle d'agent de renseignements rempli par le voyageur était essentiel dans la reconnaissance des marchés, mouvants et fragiles.

La recherche de la clientèle, comme son étroite sélection, ne pouvait se faire sans son intermédiaire. Le voyageur était partagé entre la tentation d'un recrutement direct auprès des consommateurs et les exigences de sécurité dans les

transactions qu'imposait la nature du produit et que seule la vente aux intermédiaires marchands pouvait apporter ; il s'adaptait à la configuration plus ou moins ramifiée des réseaux de distribution selon les pays prospectés.

Mais il avait aussi pour tâche de régler les nombreuses difficultés soulevées par la qualité inégale du vin. L'absence de différenciation du champagne Clicquot constituait un obstacle supplémentaire à une véritable fidélisation de la clientèle. Aussi l'intervention régulière d'un représentant était-elle indispensable à la conservation des positions de l'entreprise.

Le commis-voyageur apparaît en définitive comme un véritable fondé de pouvoir.

TROISIÈME PARTIE

GESTION ET RÉSULTATS

CHAPITRE PREMIER

ANALYSE FINANCIÈRE

L'examen des résultats comptables de l'entreprise rend bien compte du succès inégal rencontré sur la période. Il fait apparaître la difficulté de gestion d'un certain nombre de postes du bilan.

Les stocks occupaient une place très importante. Il fallait, bien sûr, compter avec de fortes contraintes techniques : il était nécessaire de passer, dans le processus de fabrication, par une longue phase de repos. Le négoce des vins de Champagne était aussi sujet à la conjoncture, à la mode. Ces divers facteurs si l'on tient compte également d'une lente rotation des dettes et des créances, conduisaient à une immobilisation de sommes considérables. Les pertes diverses sur la marchandise et sur les factures constituaient en outre une ponction imprévisible et souvent importante sur les résultats de l'entreprise. Enfin, la rentabilité des tournées de prospection restait subordonnée à un large courant d'affaires. On comprend, dans ces conditions, que le fonctionnement, sinon la réussite, de l'entreprise ait nécessité de gros investissements initiaux.

CHAPITRE II

MODE DE GESTION ET CULTURE DU NÉGOCIANT

La direction de l'entreprise s'organisa toujours selon un modèle bicéphale. François Clicquot partagea le choix des orientations stratégiques avec son principal voyageur, Louis Bohne, jusqu'en 1805. Ce dernier, devenu associé en 1806, intervint alors de façon plus déterminante encore dans la prise de décision aux côtés d'Alexandre Fourneaux. Le même partage des responsabilités s'opéra vraisemblablement au sein de la société Veuve Clicquot-Ponsardin.

Responsable des ventes, Bohne incarne la promotion du « cadre » commercial aux commandes d'une entreprise largement tournée vers le « marketing ».

L'importante correspondance échangée entre les bureaux de Reims et les voyageurs fait enfin ressortir quelques fortes personnalités ; leurs témoignages ont une exceptionnelle richesse humaine et une incontestable valeur littéraire. On y voit dans quel esprit travaillait le négociant : son attachement à la qualité d'un produit précieux dont la fabrication était entourée des plus grands soins et son souci de loyauté dans les affaires où tout reposait sur la confiance mutuelle nuancent le mobile de la « maximation » des profits.

CONCLUSION

Les années du Consulat et du Premier Empire sont à replacer, pour le commerce des vins de Champagne, dans un long mouvement d'essor né vers 1780, subissant deux éclipses pendant la Révolution et pendant le blocus continental et s'affirmant de nouveau sous la Restauration.

L'explication de cette croissance n'est pas à chercher dans les facteurs techniques mais dans la conjugaison de deux phénomènes qu'il paraît difficile de dissocier : la montée d'un marché de consommation dans tout l'Europe centrale et du Nord, et le développement de techniques de commercialisation nouvelles.

PIÈCES JUSTIFICATIVES

Nombreux extraits des carnets de voyage de Louis Bohne (1801-1805).

PIÈCES ANNEXES

Représentations cartographiques de l'espace commercial de l'entreprise (1796-1813) et des itinéraires des voyageurs (1802-1809). – Comptes de bilan et comptes de résultat (1806-1810). – Divers graphiques appuyant l'analyse de la comptabilité et de la clientèle. – Deux portraits de Mme Clicquot.
